



**UNIVERSIDAD DE SALVADOR - USAL  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL  
(FCECS)  
CONVENIO CON IMES - BRASIL**

**JACIRA COSTA DE SOUZA**



**ANALISIS DE UN PROCESO DE CAMBIO EN LA GESTIÓN ESCOLAR EN UNA  
ESCUELA CON BAJO RENDIMIENTO EDUCACIONAL DENTRO DEL IDEB,  
EN EL MUNICIPIO DE LAURO DE FREITAS-BA**

**USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR**

Sustentación de Tesis de maestría presentada al programa de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Educación y de Comunicación Social en la Universidad de Salvador (USAL) Línea de gestión de rendimiento escolar, como requisito parcial para obtener el título de Maestro de Educación, Sobre la orientación del Profesor Dr. Cléber Lizardo De Assis.

**BUENOS AIRES  
2015**

**ANÁLISIS DE UN PROCESO DE CAMBIO EN LA GESTIÓN ESCOLAR EN UNA  
ESCUELA CON BAJO RENDIMIENTO EDUCACIONAL DENTRO DEL IDEB,  
EN EL MUNICIPIO DE LAURO DE FREITAS-BA**

**JACIRA COSTA DE SOUZA**

Sustentación de Tesis de maestría presentada al programa de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Educación y de Comunicación Social en la Universidad de Salvador (USAL) Línea de gestión de rendimiento escolar, como requisito parcial para obtener el título de Maestro de Educación, Sobre la orientación del Profesor Dr. Cléber Lizardo De Assis.

Mesa Examinadora

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

---

---

---

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia: Mi esposo, hijos y hermanos por la paciencia y comprensión en los momentos de viaje, por la ausencia y por las dificultades pasadas, A Dios por la fuerza y la victoria en las horas de lucha, dudas y soledad.



## **AGRADECIMIENTOS**

Esta sustentación de Tesis de maestría fue posible gracias a la amabilidad y disponibilidad de diversas personas entre ellos los profesores de la escuela investigada a los cuales doy mi sincero reconocimiento y agradecimiento.

Quiero agradecer en particular al Profesor Dr. Cléber Lizardo de Assis, por la paciencia y dedicación, a quien debo la orientación de la misma.

Agradezco a USAL por la excelencia de sus profesores y preocupación en la buena formación de sus estudiantes.



## EPIGRAFE

Para ser Grande.

*Para ser grande, sê inteiro,  
Nada teu exagera ou exclui,  
Sê todo em cada coisa,  
Põe quanto és  
No mínimo que fazes,  
Assim a cada lago a lua  
Toda brilha, por que  
Alta vive.*

(Fernando Pessoa)



## RESUMEN

El suceso alcanzado por las políticas para mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas a través de las evaluaciones externas ha traído nuevos desafíos para el sistema educacional brasileño. En los últimos años, el problema relacionado con la baja calidad de la educación ha sido medido por medio del desempeño del estudiante en las pruebas estandarizadas de conocimiento, el cual ha sido ampliamente discutido en la literatura. Esta investigación tratará sobre las evaluaciones externas realizadas en la primera versión del IDEB durante el año de 2005 en una escuela primaria, ubicada en un barrio de bajos recursos, localizada en la periferia del municipio de Lauro de Freitas-Bahia, donde sus resultados demostraron el más bajo desempeño escolar con una nota de 0,1. En la segunda versión de la prueba del año 2007 esta escuela obtuvo un rendimiento mayor y por encima de la meta estipulada por la red educativa, alcanzando 3.6 siendo este un aumento en su desempeño de 3600% considerándose muy significativo. Esta investigación tiene como objetivo general analizar el modelo de gestión escolar adoptado por la escuela Esfinge para obtener un índice demasiado alto para mejorar el IDEB entre los años 2005 y 2007. Como método fue realizada una investigación cualitativa, descriptiva y de campo usando entrevista medio estructurada la cual fue aplicada en 04(cuatro) individuos y transcrita en Word, tratadas por análisis de contenido. Como resultados de ello hacemos hincapié en que aunque los profesores no sabían que serían evaluados por el IDEB y a pesar de creer que éste fue un motivo para el bajo rendimiento, ellos fueron favorables a estas evaluaciones como instrumento para verificar la calidad de la educación en las escuelas, pero señalaron que este instrumento debería ser hecho de acuerdo con la realidad de cada región, incluso informaron que había preguntas con contenidos que los estudiantes no conocían pues no habrían sido trabajados dentro de la clase. También informaron que habían escuelas que apenas entrenaban estos contenidos y acrecentaban las notas de las evaluaciones de portugués y matemáticas para colocarlas en otras disciplinas. Sobre los puntos débiles y fuertes de la institución en el momento del IDEB, fue informado que en la escuela no había una estructura física adecuada tanto para los profesores como para los estudiantes y también para dar atención a los padres, (coliseo cubierto, diferentes áreas cubiertas para los eventos y reuniones), se afirma que es una escuela mal ubicada y que por este hecho se

dificultaba el desempeño de los estudiantes. Otro tipo de situación que dificultó mucho en el aprendizaje de los estudiantes fue el cambio constante de los profesores por su contratación que era hecha de forma temporaria y no efectiva. Por otra parte fue relatado que no se encontraba la figura de un coordinador escolar para obtener ayuda en la sistematización de las clases, los proyectos, las reuniones de padres y profesores en cuanto a la aproximación de las familias y en la mediación entre los individuos educativos. Dentro de los puntos fuertes encontrados en la escuela se destacó la buena administración, por ser un equipo empeñado en el hecho de querer educar. En las estrategias de gestión escolar para la mejoría del IDEB se informó el cambio en el Proyecto de la Política Pedagógica y una nueva forma de gestión de la escuela. Este punto fue considerado por todos los involucrados en el proceso educativo como el más importante, no sólo porque se tendrían que mejorar los resultados del cuarto grado, así como a toda la escuela primaria. Así comenzó una gestión democrática más participativa, la definición de funciones, las responsabilidades, las relaciones, las inversiones en materiales para los proyectos de cada escuela y en el aula. Con el foco en el aprendizaje de los estudiantes buscado ayuda en un Coordinador de la Educación con experiencia para el nuevo reto propuesto, el cual era aumentar el rendimiento estudiantil en las evaluaciones externas. Los profesores hicieron un curso de pedagogía para mejorar la enseñanza y buscar estrategias para atraer a las familias con actividades en la escuela para que los padres se sintieran más cerca del rendimiento de sus hijos y del ambiente escolar. Algunas acciones fueron importantes para la mejoría del desempeño de la institución como: dar más apoyo financiero para los proyectos de lectura y escritura, con esa actitud había la posibilidad de trabajar con varios proyectos dentro del aula y realizar actividades Artísticas- Educativas. También se pudo aprovechar la oportunidad para crear talleres para las madres que mientras aprendían algo podían observar el comportamiento de sus hijos en la escuela. Para facilitar el trabajo en el aula con los profesores, se buscó un nivel de los grupos justo en el momento en el que se hacía la matrícula y para los estudiantes que tenían dificultades de aprendizaje se les ofrecía un refuerzo escolar en el turno contrario. Con el proyecto de mejorar el recreo de los estudiantes la escuela se tornó mucho más placentera consiguiendo un resultado de mejoría, disminuyendo el éxodo escolar. La investigación concluye que el aumento de 3600% en el IDEB que puede ser atribuido a los diversos

cambios adoptados en esta gestión escolar, destacando la salida de la visión administrativa para una visión de gestión democrática. En este sentido, se necesitó de una gran cantidad de inversión, con un compromiso serio de todos los individuos educativos: Gestores, profesores, padres de los estudiantes. Pues la educación que se hace con calidad tiene que ver con el debido compromiso de todos.

Palabras Claves: Evaluación Externa, Gestión y Calidad en la Educación, IDEB, Proyecto Político Pedagógico.





## LISTA DE SIGLAS

ENCCEJA –Exame Nacional para certificação de competência de jovens e adultos.

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio.

FGV – Fundação Getúlio Vargas.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais Anísio Teixeira.

MEC- Ministério de Educação e Cultura.

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

PABAAE- Programa de Assistência Brasileiro-Americana ao Ensino

PAR- Plano de Ações Articuladas.

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação.

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes.

PPP- Projeto Político Pedagógico.

SEE – Secretaria Estadual de Educação.

UNDIME-União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. LA ESCUELA.....	18
1.1.1 Los Antecedentes.....	19
1.1.2. Historia de la escuela pública en sí.....	21
1.2. EDUCACIÓN: ASPECTOS DEL ENFOQUE.....	27
1.2.1. Educación formal.....	28
1.2.2 Educación informal.....	29
1.2.3. Educación no formal.....	30
1.3. PROGRAMA ESCOLAR.....	32
1.4. PROYECTO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA.....	33
1.5. EVALUACIÓN.....	37
1.5.1. La escuela y la evaluación.....	37
1.5.2. Evaluación: un término, varios conceptos.....	38
CAPÍTULO 2 - POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EDUCACIÓN EN BRASIL.....	40
2.1 EVALUACIONES EXTERNAS, CALIDAD EN LA EDUCACIÓN EN BRASIL.....	41
2.2. ÍNDICE DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (IDEB).....	44
2.3. LAS EVALUACIONES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.....	49
2.3.1. Pisa.....	49
2.3.2. El SAEB – ANEB e ANRESC (Prueba Brasil).....	51
2.3.3. Examen Nacional de Enseñanza Secundaria (ENEM).....	52
2.3.3.1 Redacción:.....	52
2.3.3.2 La Redacción del ENEM.....	52
2.3.3.3 Puntuación.....	53
2.3.3.4 ¿Para qué sirve el ENEM?.....	53

2.3.4. Examen Nacional para Certificación de Competencias de Jóvenes y Adultos (ENCCEJA).....	54
2.3.5. Prueba Brasil.....	55
2.3.5.1 ¿Qué es?.....	56
2.3.5.2 ¿Qué evalúa? Y ¿Quién la Crea?.....	56
2.3.5.3 ¿Quién Participa?.....	56
2.3.5.4 ¿Es Obligatoria?.....	57
2.3.5.6 ¿Cuándo es aplicada?.....	57
2.3.5.7 ¿Por qué dos veces?.....	57
2.3.5.8 ¿Cuál es el uso de los resultados?.....	57
2.3.5.9 ¿Quién analiza y divulga?.....	57
2.3.5.3 ¿Cuál es el Sistema Prueba Brasil?.....	58
2.4- GESTIÓN Y EVALUACIONES EXTERNAS.....	58
CAPÍTULO 3. MÉTODO.....	63
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
La metodología utilizada fue realizar una investigación cualitativa donde el entorno natural era la fuente directa de los datos y el investigador fue su principal instrumento; los datos recogidos eran predominantemente descriptivos la búsqueda por los significados atribuidos a los diversos temas fueron objeto de atención del investigador. La validez de la investigación cualitativa radica en que los procesos se deben buscar, crear y combinar para garantizarla. En este caso pueden llevarse a cabo, por ejemplo; observaciones, entrevistas, análisis de documentos, registro fotográfico, entre otros.	63
3.2, PARTICIPANTES.....	63
3.3. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.....	64
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	66
En este capítulo se presentan los resultados de la recopilación de datos en el campo, de forma clara y científica siendo relevante para el tema de la evaluación escolar, IDEB, gestión escolar y otros temas que sean necesarios con el fin de responder al problema inicialmente propuesto y los objetivos establecidos. Los resultados se organizarán por	

categorías y sub categorías, creados por el autor, de acuerdo con las directrices de la técnica de análisis de contenido, L. Bardin. ....66

#### 4.1 CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA Y DEL IDEB....67

#### 4.2 PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE LA ESCUELA ANTES DE LA EVALUACIÓN DEL IDEB.....71

##### 4.2.1. Puntos Débiles.....72

##### 4.2.1.1 - Estructura física:.....72

##### 4.2.1.2 - Profesionales con servicios temporales.....73

##### 4.2.1.3 - La falta del Coordinador Escolar.....74

##### 4.2.1.4. Distanciamiento de las familias.....77

##### 4.2.1.5. La familia y sus valores:.....79

##### 4.2.1.6. La escuela como contexto de desarrollo humano:.....83

##### 4.2.1.7. La escuela y su función social:.....83

##### 4.2.1.8 - La falta de asociación entre los sujetos educativos.....89

#### 4.3- PUNTOS FUERTES.....91

##### 4.3.1- Personas comprometidas con el acto de educar.....91

#### 4.4 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ESCOLAR ADOPTADAS PARA MEJORAR EL IDEB.....92

##### 4.4.1- Nueva visión para la gestión.....93

##### 4.4.2 Gestión Participativa.....94

##### 4.4.3. La presencia del Coordinador en la Escuela.....95

##### 4.4.4 Mejoría del nivel de los profesores.....95

##### 4.4.5. Aproximación de las familias a la Escuela.....97

#### 4.5. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA EN LA ESCUELA ESFINGE.....98

##### 4.5.1- Dedicar más recursos para el aprendizaje.....98

##### 4.5.2- El trabajo con proyectos.....99

##### 4.5.3- Recital la poesía y Actividades Artístico-educativos.....101

4.5.4- Talleres en las escuelas para atraer a las familias.....	102
4.5.5. Nivelación de clases.....	104
4.5.6. Clases de refuerzo de la escuela.....	105
4.5.7. Un Recreo más encantador.....	106
CONCLUSIÓN.....	109
ANEXOS.....	124

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el índice de referencia ha ganado un espacio muy amplio en los procesos de enseñanza. La evaluación es una parte integral del proceso de enseñanza/aprendizaje, la cual requiere una gran preparación y observación en las habilidades técnicas de los profesionales implicados, especialmente los que trabajan como administradores de la escuela.

El arte de las relaciones es en gran medida la capacidad de manejar los sentimientos de los demás. En el director de la escuela, ese poder es de fundamental importancia ya que tiene que poseerlo para trabajar con personas de diferentes personalidades dentro y fuera del lugar de trabajo, la manera de hacer frente a las diferencias individuales tiene una fuerte influencia en la vida del grupo, sobre todo en los procesos de comunicación y comportamiento organizacional. Es necesario que el administrador de la escuela entienda la dimensión política de su acción administrativa, tomando esta como una acción participativa, la cual se traduce en el compromiso con una acción educativa revolucionaria. “ya sea mediante la transmisión de un conocimiento objetivo”, “ya sea mediante la promoción de una conciencia crítica de la realidad social,

precisamente para servir como instrumento de dominación y superación existente en la sociedad". (Paro, 1990, p. 151-152).

Para esta investigación se seleccionó la Escuela Municipal Esfinge, ubicada en la ciudad de Lauro de Freitas, debido a que fue señalada en 2005 como la peor institución educativa del país, con un promedio de 0,1 y en 2007, llegó a 3,6 lo cual fue comunicado mediante las evaluaciones del IDEB. Un resultado considerado significativo en tan poco tiempo.

Lauro de Freitas, ciudad del estado de Bahia, donde se encuentra la Escuela Esfinge, apareció destacada en la revista *Veja* como uno de los polos comerciales que más creció en el área de servicios y comercio. La ciudad llegó en segundo lugar con el crecimiento medio anual del PIB del 11,9 entre 2002 y 2007<sup>1</sup>. Desafortunadamente, no hay noticias de esos años sobre la existencia de políticas para mejorar la calidad de la educación y/o que podrían mejorar los sueldos de los maestros siendo este el tema de muchos reclamos y cierres de escuelas en ese municipio. Dentro de estas limitaciones, es posible que se quiera saber cómo se llevó a cabo el trabajo pedagógico en la Escuela Esfinge, y señalar las acciones que fueron tomadas por la dirección para salir de una situación tan negativa en cuanto a su rendimiento en el año 2005 del IDEB y con un posterior crecimiento del desempeño en año de 2007<sup>2</sup>.

Los escenarios actuales evidenciaron la necesidad de la organización y modernización del sector público en la educación por medio del choque de gestión. La lógica del sistema de evaluación Federal en el Brasil es dar a conocer una amplia divulgación de las acciones de la gestión con el fin de apoyar las estrategias de enseñanza que pueden mejorar las instancias sub nacionales en sus tareas educativas y de involucrar a la población en la discusión de la calidad educativa. La dirección de la escuela Esfinge notó la mala calidad de su trabajo y trató de mejorar su rendimiento académico, incluso en medio de las dificultades. Dándose cuenta de la gestión de la escuela como un acto democrático, poniendo énfasis en la cuestión de que todo el

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.ciencialivre.pro.br/mediadcdcfdcdefff222fffd524.pdf>>

<sup>2</sup> Disponible en: [www.bahiaeconomica.com.br/artigo/242\\_cidades-médias-da-bahia.html](http://www.bahiaeconomica.com.br/artigo/242_cidades-médias-da-bahia.html).



mundo debe participar de manera efectiva en el desarrollo de proyectos de la escuela, es decir que la gestión democrática requiere la participación de todos para llevar a cabo concretamente todos los proyectos. La nueva LDB n°.9.394/96 contiene un nuevo paradigma de la administración de la escuela que lleva junto con la autonomía, la idea y la recomendación de gestión colegiada, con responsabilidades compartidas por las comunidades internas y externas de la escuela. En este sentido, se establece nuestro **problema de investigación**: ¿Cómo la gestión de la Escuela Esfinge abordó el tema del bajo resultado obtenido en el IDEB (2005) para llegar a 3.600% de aumento entre los años 2005/2007 en el rendimiento escolar?, Como **objetivo general** se pretende analizar el modelo de gestión escolar adoptado por el Colegio Esfinge para obtener el índice de 3600% de mejora en el IDEB. Como **objetivos específicos** se buscó la identificación de las acciones y estrategias pedagógicas adoptadas por la escuela Esfinge e identificar las acciones y estrategias de gestión para mejorar el rendimiento escolar.

Esta investigación tendrá una mirada, que tiene como foco el especialista, gestor administrativo y/o pedagogo, porque es este el individuo que tiene la competencia para que la educación se torne una realidad, aumentando su experiencia y formación teórica, para visualizar el proyecto educativo de forma amplia, percibir su rumbo y sustentarlo, sin dejar de ser fiel a la esencia de la tarea educativa garantizando la formación escolar y de calidad social con los estudiantes. Está destinada a los detalles de la práctica de la gestión escolar por medio de la evaluación de desempeño conseguida desde un punto de vista estratégico, pues requiere tener sus conceptos y fundamentos ilustrados, cuando se asocia con 3,600% de puntuación en su contenido en sólo dos años, revelando aspectos humanos y pudiendo mejorar el aprendizaje, seguir adaptando y evolucionando hacia otras organizaciones educativas. Se pretende también, saber si el desempeño de la Escuela Esfinge hace parte de una política pública idealizada por la gestión de la secretaria municipal o fue una iniciativa de la dirección y sus empleados de la escuela investigada.

Este estudio está organizado así: En el primer capítulo se llevará a cabo un estudio sobre la educación y la importancia del sistema, su sentido, significado técnico del derecho garantizado por la Constitución a la educación cívica. Hablará también sobre

el ambiente escolar, tipos de escuela: formal, informal y no formal. Será relatado que el programa curricular no es un elemento neutro y que está impregnado de ideologías dentro de los diferentes planes de estudio como: formal; real; escondido en el aprendizaje del estudiante. El proyecto político pedagógico da algunas sugerencias para movilizar acciones para su construcción y ejecución, así como sobre la importancia de una buena evaluación de la escuela con un recorte bibliográfico de algunos conceptos existentes: de ser un acto de prueba, una acción provocativa o reflexiva o el alma del proceso educativo.

En el segundo capítulo, se discutirá las políticas públicas para la educación en Brasil, sus directrices y los principios guiados de la acción del gobierno. Hablará sobre la evaluación externa que mide la calidad de la educación en el país, las evaluaciones de este tipo que son realizadas por INEP, que combina los resultados del desempeño de las escuelas a través de los ensayos del SAEB, dando el concepto de evaluación como un proceso integral para la toma de decisiones y pretende abarcar las competencias, habilidades, programas de estudio, los hábitos de estudio de los estudiantes, las estrategias de enseñanza del profesor. Hablaremos también sobre las evaluaciones de la educación básica: PISA; SAEB; ENEM; ENCCEJA; Pruebita Brasil y sobre las relaciones y la importancia de los resultados de estas pruebas a gran escala para establecer metas y acciones a los administradores de la escuela y del gobierno en dificultades que no están bien desarrolladas las cuales deben tenerse en cuenta para el desarrollo de una gestión con más calidad en las escuelas, identificando los resultados de las oportunidades de mejora: Estableciendo retos, movilizándolo a todos los interesados para llegar a un nuevo nivel. Será informado sobre la resistencia a las evaluaciones externas por el acto de empobrecer el significado del ojo crítico para ver y poder cambiar lo que no es satisfactorio y la mejoría de lo que no está yendo bien. En el tercer capítulo se presentará un informe sobre el método utilizado para esta investigación. Como criterio fueron entrevistadas cuatro sujetos (género femenino) que participaron en el éxito de la escuela investigada. Las técnicas que se utilizaron trataron de recabar información sobre el objeto de estudio con el fin de identificar los cambios ocurridos en el aumento del rendimiento. Estos informes se llevaron a cabo a través de entrevistas sin estar totalmente estructuradas, transcritas en Word entre los sujetos